

Sistema de Gestão Integrado: a implantação de uma parceria no município de São José dos Campos

Inajara Iana Silva
Denise Pinheiro



Educação: teoria e prática, Rio Claro, SP, Brasil - eISSN: 1981-8106

Está licenciada sob [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Resumo

O artigo pretende descrever e analisar a implantação da parceria que se firmou entre a Secretaria Municipal de Educação de São José dos Campos e o Instituto Embrater de Educação e Pesquisa, sob a consultoria da Fundação Pitágoras com o objetivo de instalar um modelo de gestão empresarial na rede de ensino municipal. Para tanto, utilizou-se, dados de matrículas, documentos oficiais e entrevistas realizadas em 2008, com representantes do Instituto Embrater, Fundação Pitágoras e Secretaria Municipal de Educação. O artigo evidencia que a adesão ao modelo de gestão empresarial nomeado Sistema de Gestão Integrado (SGI) não se deu pela necessidade, mas pela oferta do Instituto Embrater. Além disso, constatamos que a parceria não pode garantir a prometida educação pública de “qualidade” na perspectiva já que organiza o sistema educacional em moldes empresariais visto que o SGI pode influenciar na responsabilidade dos estabelecimentos de ensino ao elaborar e executar a sua proposta pedagógica, prejudicando a autonomia pedagógica das escolas.

Palavras-chave: Parcerias; Público e Privado; Gestão escolar.

Integrated Management System: the implantation of a partnership in town of São José dos Campos

Abstract

The paper intends to describe and analyze the implementation of the partnership that was signed between the Municipal Secretariat of Education of São José dos Campos and Embrater Institute of Education and Research, under consultancy of Pitágoras Foundation with the goal to install a model of corporate management in network of municipal education. Thus, it was used data on enrollment, official documents and interviews conducted in 2008 with representatives of the Embrater Institute, Pitágoras Foundation and the Municipal Department of Education. The article shows that adherence to the corporate management model named Integrated Management System (SGI) wasn't the need, but the offer of the Embrater. Also we note that the partnership can't guarantee the promised public education of “quality”, in mind as organizes the educational business system as the SGI, may influence the responsibility of schools to

develop and implement its pedagogical proposal, damaging school's pedagogical autonomy.

Key words: Partnerships; Public and Private; School management.

1. Introdução

A hegemonia do pensamento conservador, identificado com o ideário neoliberal, induziu no Brasil, a partir da década de 1990, a adoção de novos paradigmas de competência para a ação pública, rompendo com a identificação de bem público como aquele financiado e administrado pelo Estado. Nesse período, a principal estratégia adotada para a reforma da educação básica foi a transferência da responsabilidade sobre a maior parte da oferta educativa (educação infantil e Ensino Fundamental) para os municípios – aprofundada e generalizada pelo sistema de financiamento implantado no país, a partir de 1996: o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, FUNDEF (ADRIÃO coord., 2007).

Tendo em vista a tendência de consolidação de parcerias entre os municípios paulistas e o setor privado para a oferta educativa (ADRIÃO; BORGHI, 2008), este artigo tem por objetivo descrever e analisar o processo de implantação da parceria existente no município de São José dos Campos com o Instituto Embraer de Educação e Pesquisa, sob a consultoria da Fundação Pitágoras durante o período de 2002 a 2004.

De acordo com as hipóteses desenvolvidas no projeto do Grupo de Estudos e Pesquisas em Política Educacional (Greppe), é possível observar no Estado de São Paulo, duas estratégias sobre as quais se fundamentaram as intervenções governamentais que concorreram para alterar a organização da estrutura do próprio Estado, com um conseqüente impacto sobre a oferta educativa tendo em vista a profunda reforma instituída no setor (ADRIÃO, 2006).

A primeira estratégia reuniu as medidas de descentralização que, à semelhança, de outros Estados brasileiros, se configuram pela transferência das matrículas do 1º Ciclo do Ensino Fundamental - quatro primeiras séries - para as redes municipais especialmente a partir do FUNDEF (ARELARO, 2000; BORGHI, 2000).

A segunda estratégia diz respeito à adoção de convênios/parcerias entre o setor público e o setor privado, versando sobre diferentes aspectos da oferta educacional. Para efeito deste estudo, com base nas categorias de parcerias definidas por Adrião (coord., 2007), destacamos o formato de parceria adotado entre o município de São José dos Campos e o Instituto Embraer de Educação e

Pesquisa na modalidade assessoria privada na área de Gestão Educacional.

Segundo Bezerra (2008), numa perspectiva jurídica entende-se a expressão “parcerias público-privadas” como modalidade de Concessão Patrocinada e Concessão Administrativa, ambas regulamentadas pela Lei Federal nº. 11.079 de 30/12/04, que instituiu normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Ainda segundo a autora o termo parceria passou a designar a reunião de esforços entre o Poder Público e o setor privado para a concretização de objetivos de interesse público, a partir de iniciativas legislativas (termo de parceria). Entendemos, portanto, que o caso em análise não se constitui juridicamente em uma parceria.

1.1 Caracterização do município de São José dos Campos

São José dos Campos é um município do estado de São Paulo localizado no Vale do Paraíba que vive principalmente do seu pólo industrial (SILVA, 2008).

Nas tabelas que seguem é possível observar alguns dados básicos sobre a população joseense, o território de São José dos Campos e alguns indicadores que permitem a comparação com índices estaduais.

Tabela 1
População

Município	População residente, sexo e situação do domicílio				
	Total	Homens	Mulheres	Urbana	Rural
São José dos Campos	537.899	265.611	272.288	532.717	6.596

Fonte: SILVA, 2008.

De acordo com o censo realizado em 2000, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município de São José dos Campos tem grau de urbanização de aproximadamente 98,77%, fato que indica que a grande maioria dos seus habitantes vive na área urbana. Além disso, na tabela 01 é possível observar que aproximadamente 50,62% da população é constituída de mulheres e 49,38% por homens. No mesmo período, de acordo com a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE) o grau de urbanização no Estado de São Paulo é de 93,40% e a população estadual é composta 51,02% por mulheres e 48,98% por homens (SILVA, 2008).

Tabela 2
Território

Localização	Área (Km ²)	Área urbana total	Área rural total	Densidade demográfica	Distância da capital
Vale do Paraíba	1.101	293 Km ²	808 Km ²	489,53 hab/Km ²	84 Km

Fonte: SILVA, 2008.

Quanto ao território, podemos identificar que a área total rural era aproximadamente 2,76 vezes maior que a área total urbana. São José dos Campos, em 2000 tinha 489,53 habitantes por km² de território, segundo a SEADE a densidade demográfica do Estado de São Paulo no mesmo período era de 148 habitantes por km², portanto a densidade demográfica do município em questão era 3,3 vezes maior do que a estadual (SILVA, 2008).

Tabela 3
Indicadores gerais de São José dos Campos

Indicadores	São José dos Campos
População (2008)	622.238
Densidade demográfica em hab/Km ² (2008)	565,87
Grau de urbanização em % (2007)	98,94
IPRS - riqueza (2004)	57
IPRS - longevidade (2004)	72
IPRS - escolaridade (2004)	57
IDHM (2000)	0,849
Renda per capita em salários mínimos (2000)	3,11

Legenda: IPRS: Índice Paulista de Responsabilidade Social (Riqueza considera: consumo de energia elétrica, rendimento médio no emprego formal e valor adicionado fiscal per capita; Longevidade considera: taxa de mortalidade infantil, taxa de mortalidade perinatal, taxa de mortalidade-faixa de 15 a 39 anos e mais de 60 anos; Escolaridade considera: pessoas de 15-19 anos que concluíram o Ensino Fundamental, pessoas de 20-24 que concluíram o Ensino Médio, pessoas com mais de um ano completo de estudos nas faixas de 10-14 e 15-24 anos, matriculadas no Ensino Fundamental na rede municipal em comparação com o total de matrículas na rede pública); IDHM: Índice de Desenvolvimento Humano Municipal.

Fonte: SILVA, 2008.

Na tabela acima é possível observar que a população estimada para 2008 é 15,67% maior do que a população censada em 2000 que era de 537.899 habitantes. A densidade demográfica do Estado de São Paulo em 2008, de acordo com a SEADE deve chegar a 167,54 habitantes por km², no município em questão esse número é 3,37 vezes maior (SILVA 2008).

Quanto ao IPRS São José dos Campos está entre os municípios com nível elevado de riqueza e bons níveis nos indicadores sociais, mantendo-se sempre acima dos índices estaduais que foram para riqueza 52, longevidade 70 e escolaridade 54. O censo do IBGE de 2000 aponta que o município alcançou um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,85%, superior ao do Estado de São Paulo que alcançou no mesmo período 0,814%. São José dos Campos ficou na 37ª posição no ranking nacional e a 11ª no estadual. Para a classificação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) este índice é considerado como indicador de um “alto desenvolvimento”. Finalizando a análise dos indicadores, o valor da renda per capita em 2000 no município era de 3,11 salários mínimos, valor superior a média estadual de 2,92 salários mínimos, no mesmo período (SILVA, 2008).

Tabela 4
Matrículas no Ensino Fundamental (1996-2006)

Ano	Rede Municipal	Rede Estadual	Rede Particular
1996	18.565	71.101	11.046
1997	18.860	67.570	11.144
1998	18.723	60.111	11.088
1999	21.603	61.519	11.024
2000	24.020	57.597	10.993
2001	27.161	51.862	11.009
2002	28.428	49.410	11.289
2003	30.292	45.480	11.538
2004	31.746	43.029	11.605
2005	32.210	42.227	11.852
2006	32.240	41.850	12.402

Fonte: SILVA, 2008 com base no Banco de Dados do Greppe.

Os dados apresentados indicam um grande aumento no número de matrículas no Ensino Fundamental, etapa na qual foi implantada a parceria, oferecido pela rede municipal de ensino, entre 1996 e 2006 foram 73,66%, sendo o maior aumento entre 1998 e 1999 de 15,38% e o único decréscimo deu-se entre 1997 e 1998 representando 0,72%. Em contrapartida e, acompanhando o processo de municipalização do Ensino Fundamental no Estado de São Paulo, as matrículas na rede estadual caíram 41,14% no período analisado, a maior queda foi entre 1997 e 1998 de 11,09%. As instituições particulares, por sua vez, tiveram um aumento de 12,27% entre 1996 e 2006 representados por pouco mais de 1.400 alunos. O maior aumento ocorreu em 2006, 4,64% em relação ao ano anterior (SILVA, 2008).

1.2 Caracterização das Instituições parceiras

1.2.1 O Instituto Embraer de Educação e Pesquisa (IE)

A Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer), por estar instalada em São José dos Campos desde 1969, sempre teve um relacionamento muito próximo com a população e se preocupou em participar de ações transformadoras, mas não de forma organizada. Antes da criação do IE, cada área da empresa trabalhava sua verba de maneira autônoma a medida que chegavam solicitações da população, por não haver organização adequada desses dados, não era possível, ao final de um determinado período, medir os resultados dessa intervenção da empresa na sociedade local (SCALABRIN, 2008).

Em maio de 2001, a fim de organizar os projetos sociais da empresa, criou-se o Instituto Embraer de Educação e Pesquisa que é considerado o “braço social da empresa” (SILVA, 2008). O Instituto tem como foco a educação e atua em nível comunitário e de políticas públicas, visando atender às solicitações da população de maneira organizada e definindo parâmetros que avaliem os projetos realizados: transformação, eficácia, abrangência, sustentabilidade, inovação e qualidade¹.

Em entrevista concedida, a Gerente de Desenvolvimento Social do Instituto Embraer, Mariza Barsottini Scalabrin, justifica a opção pelo foco educação

¹ Informação retirada de material impresso fornecido pelo Instituto Embraer de Educação e Pesquisa durante entrevista em 14 de maio de 2008.

A Embraer antes de ser uma empresa, ela era uma escola. Ela começa com o CTA (Centro Técnico Aeroespacial) como centro de estudos. Então ela tem a tradição da educação, a educação é uma questão muito valorizada. [...] trabalhar no social é uma questão bastante cruel, quando você define educação como foco, você diz não para a saúde, você diz não para o esporte, você diz não para o meio ambiente e isso é cruel.

O Instituto Embraer de Educação e Pesquisa desenvolve projetos de cunho social ligados à educação não só no município de São José dos Campos, cidade sede da empresa, mas também em Botucatu e Gavião Peixoto onde se encontram instalações industriais da Embraer.

1.2.2 A Fundação Pitágoras

Em abril de 1999, seguindo o próspero mercado de instituições de parcerias com o setor público e privado, o conselho administrativo do Grupo Pitágoras de Belo Horizonte, Minas Gerais – Evando José Neiva, Walfrido Silvino dos Mares Guia Neto, Júlio Fernando Cabizuca e Hélio Ribeiro Gomes – criou a Fundação Pitágoras, uma instituição do terceiro setor, sem fins lucrativos, que presta serviços a instituições educacionais públicas e particulares na oferta de tecnologia de gestão e capacitação de profissionais.

Considerando a relevante importância da descrição do trabalho de um dos criadores do Grupo Pitágoras para cenário da educação brasileira e para o desenvolvimento da crítica envolvida neste artigo será descrita de maneira breve a trajetória política de Walfrido Mares Guia Neto e a implantação da qualidade total, modelo de gestão empresarial implantado no sistema educacional, em Minas Gerais.

Entre 1991 e 1994, Mares Guia atuou à frente do Sistema Educacional mineiro como Secretário da Educação na gestão de Hélio Garcia do partido PMDB e posteriormente foi eleito Vice-Governador pelo PSDB na chapa de Eduardo Azeredo (1995-1998). Durante todo esse período participou e conduziu a Reforma do Ensino em Minas Gerais que tinha como prioridades declaradas, a autonomia da escola, fortalecimento da direção da escola através da liderança da diretora e dos Colegiados, capacitação e carreira para os profissionais, avaliação do ensino e integração com os municípios (SILVA, 2008). A Secretaria de Educação de Minas implantou, em 1992, o Projeto Piloto do Controle da Qualidade Total (CQT) através de parcerias com a Fundação Christiano Ottoni (FCO), a Secretaria Nacional de Ensino Tecnológico e o Banco Mundial, visando reduzir o fracasso escolar (OLIVEIRA & PÁDUA, 2008). Por meio de entrevistas realizadas em escolas

com os profissionais envolvidos no CQT Oliveira & Pádua acreditam que

[...] embora os índices de fracasso escolar tenham sido muito reduzidos, a qualidade de ensino não foi assegurada [...]. A implantação do CQT na escola promoveu: o resgate e o acirramento da tradição autoritária de gestão; o aumento da insatisfação docente para com o seu trabalho; a descrença na maioria dos professores em relação à melhoria de suas condições salariais: a priorização de uma concepção de educação pragmática, desvinculada de seus determinantes sócio-políticos; o empobrecimento dos conteúdos escolares; afastamento do professor das decisões pedagógicas e mesmo das referentes ao cotidiano da sala de aula; o emprego de estratégias e termos do setor produtivo na escola [...] (2008, p.7).

Na gestão de “qualidade total” são aplicados nas instituições educacionais os mesmo princípios e métodos administrativos vigentes em uma empresa capitalista.

A Fundação Pitágoras entende que sua missão é “melhorar a gestão de organizações educacionais de forma a contribuir com a qualidade da educação no país” (FUNDAÇÃO PITÁGORAS, 2009)

2. O Sistema de Gestão Integrado e sua implantação

Segundo Ed´Lúcia Aguiar Dornas Beghini, coordenadora técnica da Fundação Pitágoras, em entrevista concedida (2008) o Sistema de Gestão Integrado (SGI) foi criado pelo Superintendente Executivo da Fundação Pitágoras, Hélio Gomes, baseado em critérios de excelência aplicados na gestão empresarial que foram adaptados aos moldes educacionais, ou seja, qualidade total na educação (BEGHINI, 2008). A partir do pressuposto de que a escola, como organização deve ter elementos, que se melhor organizados, resultarão no “alto desempenho do aluno” (BEGHINI, 2008).

Para a Fundação Pitágoras “alto desempenho” significa “altos níveis de aprendizagem para todos os alunos” que podem ser verificados por meio de avaliações externas.

Este sistema de gestão é chamado integrado, pois tenta linearizar os esforços das diferentes esferas envolvidas no processo educacional de um município. São elas: a Secretaria Municipal de Educação (SME), a escola, a sala de aula e o aluno a fim de integrar, padronizar, as “visões, missões, valores, finalidade, metas, medidas, estratégias, práticas e procedimentos” (GOMES, [2008?]).

Segundo Gomes (2008), para atingir o “alto desempenho” dos alunos o SGI entende que seis elementos devem estar contemplados na gestão da rede educacional municipal. O primeiro deles é o *Foco* que deve ser construído a partir da finalidade, visão, missão, valores, objetivos, metas, medidas e estratégias que juntos devem direcionar as ações de todos os envolvidos no processo educacional em uma única direção.

O segundo elemento refere-se aos *Processos Eficientes* caracterizados por “melhores” práticas, processos sistemáticos, compartilhamento de práticas, formação de times, práticas cooperativas e melhoramento contínuo, visando atender ao foco previamente determinado. Essa prática é um exemplo claro da influência neoliberal que atribui ao mercado a capacidade de superar as falhas do poder público, tornando seus processos mais produtivos e eficientes (PERONI; ADRIÃO, 2004).

A *Integração* é o terceiro elemento, adotado como conceito chave do SGI, concretizada a partir de um objetivo comum entre as esferas envolvidas na aprendizagem do aluno.

O quarto elemento constitui-se da *Informação e Análise* e serve para qualificar o trabalho das pessoas envolvidas, subsidiando a tomada de decisões e o melhoramento contínuo analisando níveis de aprendizagem, necessidades e expectativas, satisfação e insatisfação, progresso das metas e profundidade de melhoramento.

O quinto elemento para atingir o “alto desempenho” do aluno, é a *Liderança* que tem muito destaque dentro dessa metodologia. Esse destaque ocorre devido ao entendimento de que o líder exerce forte exemplo, influência, nas pessoas dentro de uma organização. É possível identificar pontos relevantes sobre esse elemento em um texto publicado no Portal da Fundação Pitágoras por Hélio Gomes (2008):

Um motivo desse destaque da liderança é a força do exemplo do líder no processo de mudança e de sua manutenção. Numa situação de mudança, acontecem duas coisas: alguns aderem, alguns não aderem. Dentre os que aderem, alguns o fazem pela lógica da proposta, outros pela identificação emocional com a proposta. A maioria dos que aderem, no entanto, o fazem por uma disciplina funcional: é assim que vamos trabalhar de agora em diante, e eu vou entrar honestamente nessa.

O líder pode influenciar essa maioria de “disciplinados”, se exercer o tipo certo de liderança: mostrando publicamente seu comprometimento com a mudança. Não basta o líder falar sobre as mudanças; falar é pouco para se conseguir a adesão das

pessoas. Os “disciplinados”, na verdade, estão dando um voto de confiança à liderança, e o mínimo que esperam é ver os líderes provando de seu próprio remédio.

Outro motivo de destaque da liderança é seu papel indelegável de apontar o rumo da organização. Essa responsabilidade é intransferível: ou a liderança dá o norte ou a organização fica à deriva. A liderança obviamente vai envolver outras pessoas nessa definição do rumo, mas a responsabilidade final pelo direcionamento estratégico da organização é dela (grifos do autor).

O sexto e último elemento refere-se ao *Alto Desempenho*, todo o trabalho desenvolvido deve ser capaz de elevar os níveis de aprendizagem dos alunos, além de satisfazer os alunos, pais e outras partes interessadas, promover desempenho financeiro da organização e atingir a eficácia organizacional como um todo.

Em São José dos Campos, o SGI chegou ao município como uma parceria entre a SME, o Instituto Embraer de Educação e Pesquisa e a Fundação Pitágoras. Segundo a Secretária Municipal da Educação, o crescimento da rede de ensino municipal decorrente do processo de municipalização, efetivado por meio de parceria com o Estado para a construção de novas escolas, provocou a necessidade de assessoramento na área de gestão (TEIXEIRA, 2008). No entanto, veremos que diante da análise dos dados podemos observar que este não é o principal fator para a adoção da parceria como justifica a Secretária. O Instituto Embraer, apresentou o modelo do Sistema de Gestão Integrado da Fundação Pitágoras que estava sendo implantado em Vespasiano, MG (SCALABRIN, 2008).

O Instituto Embraer contratou a Fundação Pitágoras para fornecer a tecnologia do SGI, para tanto, entre a SME e o Instituto firmou-se um contrato de parceria e entre o Instituto Embraer e a Fundação Pitágoras, um contrato de prestação de serviços (BERNARDI, 2008). Em 2002 iniciou-se o treinamento dos profissionais da educação joseenses por meio de jornadas de campo para, o treinamento foi integralmente patrocinado pelo Instituto Embraer de Educação e Pesquisa (TEIXEIRA, 2008). Dois anos depois do início, o treinamento já estava concluído, os facilitadores locais formados e o SGI implantado no Ensino Fundamental municipal.

A composição de um grupo que passa pelo treinamento da Fundação Pitágoras é de 18 lideranças escolares sendo quatro da SME, e duas de cada escola, totalizando sete escolas envolvidas por grupo. Em São José dos Campos formou-se cinco grupos como esse descrito anteriormente, o trabalho de treinamento envolveu 34 escolas da rede municipal de Ensino Fundamental (TEIXEIRA, 2008).

Segundo a Coordenadora Pedagógica de Anos Finais, o treinamento do SGI em São José dos Campos foi muito técnico num primeiro momento e pouco adequado à realidade de um município que por já administrar uma rede de ensino própria há algum tempo, compreendia noções básicas de gestão, coube ao município dar um foco mais pedagógico ao projeto e adequá-lo à realidade de sua rede municipal de Ensino Fundamental.

Hoje, o SGI foi propagado por meio dos facilitadores locais para as novas escolas da rede e também para a Educação Infantil (TEIXEIRA, 2008) e as crianças de 0 a 6 anos já têm suas expectativas e objetivos traçados por metas e diretrizes comuns. O treinamento do SGI terminou em 2004, no entanto, esse modelo de gestão implantado no município perdura por meio dos facilitadores municipais.

3. Considerações finais

Considerando as informações e os dados apresentados nesse artigo conclui-se que a principal motivação para a consolidação da parceria em São José dos Campos foi a oferta do Instituto Embraer e não o crescimento do número de matrículas da rede municipal devido ao processo de municipalização.

Ao observar os dados apresentados na tabela 04 é possível perceber que o crescimento da rede municipal de Ensino Fundamental é contínuo não havendo em nenhum momento uma explosão no número de matrículas. Além disso, o município já contava com uma rede própria de Ensino Fundamental desde a década de 1970, tendo portanto experiência em gestão educacional.

Segundo trabalho desenvolvido por Souza (2008, p.68) a criação de entidades sem fins lucrativos dentro de empresas privadas, como é o Instituto Embraer para a Embraer, é uma forma de desenvolver ações sociais de interesse público, uma empresa que vincula sua imagem à “responsabilidade social” aumenta seus lucros. A autora diz ainda que a preferência de empresas que atuam no desenvolvimento de “ações de responsabilidade social” é pela área da educação por esta ser considerada uma “atividade de sustentabilidade e até de ascensão social”, afirmação que corrobora com a opção do Instituto Embraer em definir como foco de atuação a educação.

Por fim, acreditamos que a parceria não pode garantir a prometida educação pública de “qualidade” na perspectiva democrática, pois a organização do sistema educacional baseada em moldes empresariais pode alterar o cotidiano escolar na busca de resultados melhores e sistematizados, incentivando a con-

corrência entre os alunos que são homogeneizados por metas. A crítica a aplicação da “qualidade total” nas escolas já foi feita de forma competente por autores como: Paro, 1986; Fidalgo & Machado, 1994; Gentili & Silva, 1995; Oliveira, 1997. Além disso, o SGI pode influenciar na incumbência dos estabelecimentos de ensino em elaborar e executar a sua proposta pedagógica e autonomia pedagógica (SILVA, 2008).

Referências

ADRIÃO, T. *Educação e produtividade: a reforma do ensino paulista e a desobrigação do Estado*. São Paulo: Xamã, 2006.

ADRIÃO, T. (coord.). *Estratégias municipais para a oferta da educação básica: análise da parceria público-privado*. Rio Claro: Instituto de Biociências - UNESP, 2007. Projeto financiado pela FAPESP.

ADRIÃO, T.; BORGHI, R. *Público e Privado na educação: novos elementos para o debate*. 1. ed. Parcerias entre prefeituras e esfera privada: estratégias privatizantes para a oferta da educação pública em São Paulo?. São Paulo: Editora Xamã, 2008.

ARELARO, L. R. G. Para onde vai a educação infantil no Brasil? Algumas considerações face à nova LDB e à emenda constitucional 14/96. In: MACHADO, M. L. A. (org.). *Educação infantil em tempos de LDB*, São Paulo, FCC/DPE, 2000, p. 51-64 (textos FCC, n. 19).

BEGHINI, E. L. A. D. *Estratégias municipais para a oferta da educação básica: análise da parceria público-privado no município de São José dos Campos*. Sorocaba, ago. 2008. (Informação verbal).

BERNARDI, C. *Estratégias municipais para a oferta da educação básica: análise da parceria público-privado no município de São José dos Campos*. São José dos Campos, maio 2008. (Informação verbal).

BEZERRA, E. P. *Parceria público-privada nos municípios de Brotas e Pirassununga: estratégias para a oferta do ensino*. 2008. Dissertação de Mestrado em Educação, UNESP, Rio Claro.

BORGHI, R. F. *A municipalização do Ensino Fundamental em processo: um estudo de caso em três municípios do interior paulista*. 2000. Dissertação de Mestrado, UNESP, Araraquara.

FIDALGO, F. S.; MACHADO, L. R. de S. (org.). *Controle da qualidade total: uma nova pedagogia do capital*. Belo Horizonte, Movimento de Cultura Marxista, 1994.

FUNDAÇÃO PITÁGORAS. *Missão*. Disponível em: <http://www.fundacaopitagoras.com.br/Default.aspx?tabid=264>. Acesso em: 25 maio 2009.

GENTILI, P. A. A. *O discurso da "qualidade" como nova retórica conservadora no campo educacional*. In: GENTILI & SILVA, 1995. p. 111-177.

GOMES, H. *Visão Panorâmica: Sistema de Gestão Integrado – SGI; Soluções Integradas de Gestão Avançada – SIGA*. Belo Horizonte: Fundação Pitágoras, [2008]. Apostila.

OLIVEIRA, D. A. (org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Petrópolis, Vozes, 1997.

OLIVEIRA M. A. M.; PÁDUA I. C. A. *O emprego da Qualidade Total em uma escola pública de Belo Horizonte*. Disponível em: <http://www.gematec.cefetmg.br/Artigos/Isabel%20-%20O%20emprego%20da%20qualidade.PDF>. Acesso em: 26 maio 2009.

PARO, V. H. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo, Cortez : Autores Associados, 1986.

PERONI, V.; ADRIÃO, T.(Org). *O público e o privado na educação: interfaces entre Estado e sociedade*. 1. Ed. São Paulo: Editora Xamã, 2004.

PINTO, L. A. de A. *Estratégias municipais para a oferta da educação básica: análise da parceria público-privado no município de São José dos Campos*. São José dos Campos, maio 2008. (Informação verbal).

SCALABRIN, M. B. *Estratégias municipais para a oferta da educação básica: análise da parceria público-privado no município de São José dos Campos*. São José dos Campos, maio 2008. (Informação verbal).

SILVA, I. I. *Estratégias municipais para a oferta da educação básica: análise da parceria público-privado no município de São José dos Campos*. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Biológicas, UNESP, Rio Claro.

SOUZA S. A. de. *Educação, trabalho voluntário e responsabilidade social da empresa: "amigos da escola" e outras formas de participação*. 2008. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

TEIXEIRA, M. A. de A. *Estratégias municipais para a oferta da educação básica: análise da parceria público-privado no município de São José dos Campos*. São José dos Campos, maio 2008. (Informação verbal).

Inajara Iana Silva

Graduada em Biologia - Licenciatura e Bacharelado - pelo
Instituto de Biociências da Universidade Estadual
Paulista - Campus de Rio Claro

E-mail: inajara_iana@yahoo.com.br

Denise Pinheiro

Graduada em Letras pela Faculdade de Filosofia
Ciências e Letras de Ituverava e Graduanda em Pedagogia
pelo Instituto de Biociências da Universidade Estadual
Paulista - Campus de Rio Claro

E-mail: denise_cva@hotmail.com
